

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Kajian Pustaka ini akan peneliti akan membahas Pustaka yang berhubungan dengan topik atau masalah peneliti. Pustaka yang akan dibahas yaitu referensi mengenai budaya organisasi, kompetensi sumber daya manusia dan kinerja karyawan. Maka dari itu peneliti menggunakan beberapa buku referensi, jurnal serta sumber dari internet yang berhubungan dengan masalah peneliti.

2.1.1 Pengertian Manajemen

Manajemen merupakan suatu ilmu dan seni untuk menerapkan fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian pada kegiatan-kegiatan sekelompok manusia yang dilengkapi dengan sumber ekonomi (faktor produksi) untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dan ditentukan oleh perusahaan sebelumnya. Berikut ini dikemukakan beberapa definisi Manajemen menurut beberapa ahli, antara lain :

Manajemen merupakan alat atau wadah untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan, dengan manajemen yang baik, tujuan organisasi dapat terwujud dengan mudah (R. Supomo dkk, 2018:1).

Seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, pengarahan dan pengawasan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan terlebih dahulu (M. Manullang, 2018:2).

Menurut Robbins dan Mary (2016:8) menyatakan (*Management involves coordinating and overseeing the work activities of others so that their activities are completed efficiently and effectively*) “manajemen adalah aktivitas kerja yang melibatkan koordinasi dan pengawasan terhadap pekerjaan orang lain, sehingga pekerjaan tersebut dapat diselesaikan secara efektif dan efisien”.

Sedangkan menurut Firmansyah (2018:4), menyatakan bahwa manajemen adalah seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, pengarahan dan pengawasan dari pada sumber daya manusia untuk mencapai tujuan.

Adapun pendapat ahli James A.F Stoner (2018:6) menyatakan “*Management is the process of planning, organizing, directing, and supervising the efforts of organizational members and the use of other resources to achieve predetermined organizational goals*”.

Pendapat lainnya oleh Ricky W. Griffin (2017:4) menyatakan bahwa “*Management can defined as a set of activities (including planning and decision making, organizing, leading, and controlling) directed at an organization’s resources (human, financial, physical, and information) with the aim of achieving organizational goals in an efficient and effective manner*”.

Berdasarkan pengertian dari beberapa pendapat para ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa manajemen merupakan suatu proses yang terdiri dari tindakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian dan pemanfaatan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan yang ditetapkan.

2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi perencanaan, pengendalian, dan

pengorganisasian. Manusia adalah kekayaan (*asset*) yang utama didalam organisasi, sehingga harus diperihara dengan baik. Faktor yang menjadi perhatian dalam sumber daya manusia adalah manusia itu sendiri.

2.1.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Peranan sumber daya manusia dalam organisasi sebenarnya telah ada sejak dikenalnya organisasi sebagai wadah usaha bersama untuk mencapai suatu tujuan. Peranan sumber daya manusia ini kemudian berkembang mengikuti perkembangan organisasi ilmu pengetahuan dan organisasi.

Semakin meningkatnya kemajuan teknologi mengakibatkan semakin berkembangnya pemahaman manusia tentang pentingnya aspek sumber daya manusia di dalam suatu organisasi. Bagaimana pun canggihnya teknologi yang digunakan tanpa didukung oleh manusia sebagai pelayan operasionalnya, tidak akan mampu menghasilkan output yang sesuai dengan tingkat efisiensi yang tinggi. Manusia adalah sumber daya yang penting keberadaannya dalam perusahaan, karena ditangan manusialah sebagai aktivitas yang berhubungan dengan laju perusahaan. Tidak selamanya pegawai selalu memberikan kontribusi yang positif seperti yang diterapkan oleh perusahaan karena pegawai mempunyai pikiran, perasaan, status, keinginan, dan latar belakang yang berbeda-beda dengan pegawai yang lain. Perbedaan itu menjadi penting karena sifat sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan yang heterogen itu tentu saja dapat mempengaruhi kontribusinya terhadap kemajuan perusahaan.

Berdasarkan hal tersebut, maka sumber daya manusia dalam organisasi atau perusahaan perlu dikelola dengan tepat, sehingga peran aktif manusia untuk dapat menghasilkan kinerja yang optimal dapat tercapai. Berikut ini dikemukakan

beberapa definisi Manajemen Sumber Daya Manusia menurut beberapa ahli, antara lain :

Menurut (Hasibuan, 2019:10) mengatakan “Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.”

Menurut Stephen P. Robbins dalam ganyang (2017:4) menyatakan bahwa *“Humanresources management is a subset of the study of management that focuses on how to attract, hire train, motivate and maintain employees”*. Selain itu pendapat ahli lain Kasmir (2017:6) menyatakan bahwa “Sumber daya manusia manajemen mengacu pada kebijakan, praktik, dan sistem yang memengaruhi karyawan perilaku, sikap, dan kinerja”.

Menurut Mondy dan Martocchio (2018:26) menyatakan bahwa *“Human resource development is a major HRM function consisting not only of training and development but also of career planning and development activities, organization development, and performance management and appraisal. Training is designed to provide earners with he knowledge and skill needed for their present jobs. Development involves learning that goes beyond today’s job and has a more long term focus”*.

Selain itu pendapat ahli lain menurut Flippo (2017:30) menyatakan bahwa *“Human resource management is the planning, organizing, directing, and controlling of procurement, development, compensation, integration, maintenance and separation of human resource to the end that individual and societal objectives are accomplished”*.

Menurut Veithzal Rivai (2019:4) menjelaskan bahwa manajemen sumber daya

manusia merupakan suatu bidang dari manajemen umum yang dapat meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian.

Menurut Sedarmayanti (2017:3) menjelaskan manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses pemanfaatan sumber daya manusia secara efektif dan efisien melalui kegiatan perencanaan, penggerakkan, dan pengendalian semua nilai yang menjadi kekuatan manusia untuk mencapai tujuan.

Pendapat lainnya menurut Mangkunegara (2017:2) manajemen sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan definisi beberapa ahli yang telah dijelaskan diatas, dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan suatu ilmu dan seni dengan suatu proses (perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan) untuk mengatur sumber daya manusia yang dimiliki supaya bisa dipergunakan dan dimanfaatkan secara baik sehingga memberikan kualitas dan nilai tambah bagi organisasi.

2.1.2.2 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan manajemen sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan kontribusi produktif orang-orang yang berada didalam organisasi atau perusahaan melalui sejumlah cara yang bertanggung jawab secara strategis, etis, dan sosial. Tujuan manajemen sumber daya manusia tidak hanya mencerminkan kehendak manajemen senior, tetapi juga harus menyeimbangkan tentang organisasi, fungsi

sumber daya manusia, dan orang-orang yang terpengaruh. Menurut herman Sofyandi (2018:11) menjelaskan bahwa tujuan manajemen sumber daya manusia yaitu:

1. Tujuan Organisasi

Ditujukan untuk dapat mengenal keberadaan manajemen sumber daya manusia dalam memberikan kontribusi pada pencapaian efektivitas organisasi.

2. Tujuan Fungsional

Ditujukan untuk mempertahankan kontribusi departemen pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Sumber daya manusia memiliki kriteria yang lebih rendah dari tingkat kebutuhan organisasi.

3. Tujuan Sosial

Ditujukan untuk merespon kebutuhan-kebutuhan dan tantangan- tantangan masyarakat melalui tindakan meminimalisir dampak negative terhadap organisasi.

4. Tujuan Personal

Ditujukan untuk membantu pegawai dalam pencapaian tujuan, setidaknya tujuan-tujuan yang dapat meningkatkan kontribusi individual terhadap organisasi.

Berdasarkan uraian diatas bahwa tujuan manajemen sumber daya manusia untuk meningkatkan kontribusi produktif orang-orang yang berada didalam organisasi melalui sejumlah cara yang bertanggung jawab secara strategis, etis, dan sosial, serta terdapat empat tujuan utama yaitu tujuan sosial, tujuan organisasi, tujuan fungsional serta yang terakhir ialah tujuan individual.

2.1.2.3 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi manajemen sumber daya manusia merupakan tugas-tugas

yang dilakukan oleh manajemen sumber daya manusia dalam rangka menunjang tugas manajemen perusahaan dalam menjalankan roda organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Menurut Veithzal Rivai (2019:13) fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia terdiri dari :

1. Fungsi Manajerial

a. Perencanaan (*Planning*)

Merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian meliputi pengorganisasian, pengarahan, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan. Program kepegawaian yang baik akan membantu tercapainya tujuan secara efektif.

b. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasikan semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi, wewenang, integritas dan bagan organisasi.

c. Pengarahan (*Directing*)

Pengarahan adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan agar mau bekerja sama dan bekerja efektif dan efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

d. Pengendalian (*Controlling*)

Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar menaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan

rencana. Apabila penyimpangan atau kesalahan diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana.

2. Fungsi Operasional

a. Pengadaan (*Procurement*)

Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan, pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan, yang terdiri dari :

1. Perencanaan sumber daya manusia
2. Analisa jabatan
3. Penarikan pegawai
4. Penetapan kerja
5. Orientasi kerja

b. Pengembangan (*Development*)

Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan, teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa yang akan datang, yaitu terdiri dari :

1. Pendidikan dan pelatihan (*training and development*)
2. Pengembangan karir
3. Penilaian prestasi kerja
4. Sikap

c. Kompensasi (*Compensation*)

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung,

uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan balas jasa yang diberikan kepada perusahaan, yang terdiri dari :

1. Kompensasi langsung yang terdiri dari gaji/upah insentif
2. Kompensasi tidak langsung yang terdiri dari keuntungan (*benefit*) dan pelayanan / kesejahteraan (*service*).

d. Pengintegrasian (*Integration*)

Integrasi adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan yang mencakup :

1. Kebutuhan karyawan
2. Motivasi kerja
3. Keputusan kerja
4. Disiplin kerja
5. Prestasi kerja

e. Pemeliharaan (*Maintenance*)

Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas agar mereka tetap mau bekerjasama sampai pensiun, pemeliharaan mencakup :

1. Komunikasi kerja
2. Kesejahteraan dan keselamatan kerja
3. Pengendalian konflik kerja
4. Konseling kerja

f. Pemutusan hubungan kerja

Pemutusan hubungan kerja adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan, pemberhentian dapat disebabkan keinginan

perusahaan, keinginan karyawan, kontrak kerja berakhir, pensiun dan sebab-sebab lainnya.

Berdasarkan uraian diatas tentang fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia maka penulis telah sampai pada pemahaman bahwa terwujudnya tujuan organisasi yang telah ditetapkan maupun tujuan individu dalam organisasi, peranan dari manajemen sumber daya manusia baik fungsi yang bersifat manajerial maupun operasional sangat menunjang dalam usaha-usaha untuk mencapai tujuan perusahaan. Melalui fungsi-fungsi tersebut, manajemen sumber daya manusia berusaha menangani masalah-masalah yang berhubungan dengan karyawan sehingga mereka selalu dapat memberikan kontribusi bagi keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya secara efektif dan efisien.

2.1.3 Budaya Organisasi

Budaya organisasi berkaitan dengan bagaimana pegawai mempersepsikan karakteristik dari budaya suatu organisasi, bukannya dengan apa mereka menyukai budaya itu atau tidak. Artinya, budaya itu merupakan suatu istilah deksriptif.

2.1.3.1 Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah nilai-nilai yang dianggap penting dan diyakini kebenarannya oleh setiap anggota perusahaan untuk digunakan dalam memecahkan masalah eksternal maupun internal maupun internal yang terjadi dalam perusahaan itu sendiri.

Menurut (Sudaryono, 2017) mengemukakan bahwa “budaya organisasi merupakan tata nilai yang disepakati dan dipatuhi oleh seluruh anggota organisasi yang sifatnya dinamis dan mampu untuk meningkatkan produktivitas organisasi”. Dinamika dalam budaya organisasi bukan berarti selalu berubah-ubah akan tetapi sesuatu yang dianggap penting dalam organisasi harus dipertahankan.

Menurut Phithi Sithi Ammuai dalam (Syahyuni, 2018) mengemukakan bahwa “budaya organisasi adalah seperangkat asumsi dasar dan keyakinan yang dianut oleh anggota-anggota organisasi, kemudian dikembangkan dan diwariskan guna mengatasi masalah-masalah adaptasi”.

Menurut Stephen P. Robbins yang dialih bahasakan oleh Ganyang (2018:134) mengemukakan bahwa “budaya organisasi merupakan sistem makna atau nilai yang dianut bersama oleh seluruh anggota organisasi”. Sistem makna dan nilai tersebut nantinya mencari karakteristik khas suatu organisasi dan akan membuat organisasi berbeda dengan organisasi lain. Karyawan yang mampu memahami karakteristik khas tersebut akan berperilaku sesuai dengan yang diharapkan oleh budaya organisasi tersebut.

Ada beberapa pengertian tersebut, dapat disimpulkan bahwa “budaya organisasi adalah nilai-nilai dan norma yang dianut bersama yang membedakan organisasi dengan organisasi lainnya”. Nilai tersebut nantinya mencari karakteristik khas suatu organisasi dan akan membuat organisasi berbeda dengan organisasi lain. Karyawan yang mampu memahami karakteristik khas tersebut akan berperilaku sesuai dengan yang diharapkan oleh budaya organisasi.

2.1.3.2 Karakteristik Budaya Organisasi

Menurut Stephen P. Robbins yang dialih bahasakan oleh Ganyang (2018:134) mengemukakan ada tujuh karakteristik budaya organisasi sebagai berikut:

1. Inovasi dan pengambilan risiko (*Innovation and risk taking*)

Manajemen organisasi dapat mengarahkan agar anggota organisasi lebih aktif berinovasi dan berani mengambil risiko sampai tingkat tertentu.

2. Perhatian terhadap detail (*Attention to detail*)

Setiap anggota organisasi dimotivasi untuk melakukan analisis perencanaan dan pelaksanaan secara rinci terhadap pekerjaan sehari-hari.

3. Orientasi hasil (*Outcome orientation*)

Manajemen organisasi ada baiknya fokus terhadap hasil atau manfaat yang diperoleh sebagai hasil karya dari semua anggota organisasi.

4. Orientasi orang (*People orientation*)

Setiap keputusan dan kebijakan manajemen organisasi tetap memperhatikan kepentingan para anggota organisasi, empati terhadap masalah yang dihadapi oleh individu-individu anggota organisasi.

5. Orientasi tim (*Team orientation*)

Manajemen organisasi dapat mengoptimumkan hasil kerja tim. Kerja tim yang mewujudkan sinergi akan lebih efektif dan efisien penggabungan kerja individu- individu.

6. Agrevititas (*Aggressiveness*)

Manajemen organisasi dapat mengarahkan agresivitas anggota organisasi menuju ke arah yang lebih baik.

7. Stabilitas (*Stability*)

Kestabilan dapat diwujudkan jika semua anggota organisasi menjunjung tinggi nilai-nilai dan peraturan yang berlaku di organisasi.

Dapat disimpulkan bahwa ada tujuh karakteristik budaya organisasi yaitu inovasi dan pengambilan risiko, perhatian terhadap detail, orientasi hasil, orientasi orang, orientasi orang, orientasi tim, agrevitas, stabilitas.

2.1.3.3 Fungsi Budaya Organisasi

Budaya organisasi, menurut pandangan Stephen P. Robbins yang dialih bahasakan oleh Ganyang (2018:134), memiliki sejumlah fungsi, yaitu pemberi identitas, membangkitkan komitmen, serta memperjelas dan memperkuat standar perilaku, seperti dijelaskan berikut ini.

1. Budaya Memberikan Rasa Identitas

Semakin jelas persepsi dan nilai-nilai bersama organisasi didefinisikan, semakin kuat orang dapat disatukan dengan misi organisasi dan merasa bagian penting darinya.

2. Budaya Membangkitkan Komitmen pada Misi Organisasi

Kadang-kadang sulit bagi orang untuk berpikir di luar kepentingannya sendiri, seberapa besar akan mengetahui dirinya. Apabila terdapat budaya kuat, orang merasa bahwa mereka menjadi bagian dari yang besar dalam organisasi tersebut dan terlibat dalam keseluruhan kerja organisasi.

3. Budaya Memperjelas dan Memperkuat Standar Perilaku

Budaya membimbing kata dan perbuatan pekerjaan, membuat jelas hal-hal yang harus dilakukan dengan kata-kata dalam situasi tertentu, terutama

berguna bagi pendatang baru. Budaya mengusahakan stabilitas bagi perilaku, keduanya dengan harapan apa yang harus dilakukan individu yang berbeda pada saat yang sama.

Fungsi budaya organisasi menurut Robert Kreitner dan Angelo Kinicki dalam (Karlina dkk, 2018), antara lain:

1. Memberi anggota identitas organisasional,
2. Memfasilitasi komitmen kolektif,
3. Meningkatkan stabilitas sistem sosial,
4. Membentuk perilaku dengan membantu anggota menyadari atas lingkungannya.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas mengenai fungsi organisasi dapat disimpulkan bahwa terdapat 3 (tiga) fungsi yaitu Budaya Memberikan Rasa Identitas, budaya Membangkitkan Komitmen pada Misi Organisasi, budaya Memperjelas dan Memperkuat Standar Perilaku.

2.1.3.4 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Budaya Organisasi

Banyak faktor yang memengaruhi budaya organisasi, menurut Deal dan Kennedy yang dialih bahasakan oleh Priansa 2018 menyatakan bahwa lima unsur yang berpengaruh terhadap budaya di antaranya sebagai berikut.

1. Lingkungan Usaha

Kelangsungan hidup organisasi ditentukan oleh kemampuan organisasi untuk memberi tanggapan yang tepat terhadap peluang dan tantangan lingkungan. Lingkungan usaha merupakan unsur yang menentukan terhadap hal-hal yang harus dilakukan organisasi agar berhasil. Lingkungan usaha yang terpengaruh, antara lain produk yang dihasilkan, pesaing, pelanggan,

pemasok, teknologi, kebijakan pemerintah dan lain-lain. Oleh sebab itu, organisasi harus melakukan tindakan untuk mengatasi lingkungan tersebut, seperti kebijakan penjualan penemuan baru atau pengelolaan biaya dalam menghadapi realitas pasar yang berbeda dengan lingkungan usahanya.

2. Nilai-nilai

Nilai-nilai adalah keyakinan dasar yang dianut oleh sebuah organisasi. Setiap organisasi mempunyai nilai-nilai inti sebagai pedoman berpikir atau misi organisasi. Nilai-nilai inti yang dianut bersama oleh anggota organisasi dapat berupa slogan atau moto yang dapat berfungsi sebagai jati diri bagi orang, yang berada dalam organisasi karena adanya rasa istimewa yang berbeda dengan organisasi lainnya dan dapat dijadikan harapan konsumen terhadap organisasi untuk memperoleh kualitas produk dan pelayanan yang baik.

3. Pahlawan

Pahlawan adalah tokoh panutan yang dipandang berhasil mewujudkan nilai-nilai budaya dalam kehidupan nyata. Pahlawan dapat berasal dari pendiri organisasi, manajer dan kelompok organisasi atau perseorangan yang berhasil menciptakan nilai-nilai organisasi. Pahlawan dapat menumbuhkan idealisme, semangat dan tempat mencari petunjuk apabila terjadi kesulitan atau dalam masalah organisasi.

4. Ritual

Ritual merupakan deretan berulang dari kegiatan yang mengungkapkan dan memperkuat nilai-nilai utama organisasi, tujuan yang penting, serta orang-orang yang penting dan yang dapat dikorbankan. Acara-acara rutin ini diselenggarakan oleh organisasi setiap tahunnya dalam rangka memberikan

penghargaan bagi anggotanya. Contohnya, seperti pegawai yang tidak pernah absen, pemberi saran yang membangun, pelayanan terbaik dan sebagainya.

5. Jaringan Budaya

Jaringan budaya adalah jaringan komunikasi informal yang pada dasarnya merupakan saluran komunikasi primer. Fungsinya menyalurkan informasi dan memberi interpretasi terhadap informasi. Melalui jaringan informal, keberhasilan organisasi diceritakan dari waktu ke waktu.

Dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi budaya organisasi terdapat lima faktor yaitu lingkungan usaha, nilai-nilai, pahlawan, ritual, jaringan budaya.

2.1.3.5 Dimensi dan Indikator Budaya Organisasi

Dimensi mempunyai pengertian yaitu suatu batas yang mengisolir keberadaan suatu eksistensi. Sedangkan indikator adalah variabel yang dapat digunakan untuk mengevaluasi keadaan atau kemungkinan dilakukan pengukuran terhadap perubahan-perubahan yang terjadi dari waktu ke waktu. Suatu indikator atau dimensi tidak selalu menjelaskan keadaan secara keseluruhan tetapi kerap kali hanya memberikan petunjuk atau indikasi tentang keadaan keseluruhan tersebut sebagai suatu pendugaan.

Berikut Dimensi dan Indikator Budaya Organisasi diuraikan sebagai berikut menurut Stephen P. Robbins yang dialih bahasakan oleh Ganyang, (2018:134):

1. *Innovation and risk taking* (inovasi dan pengambilan risiko)

Suatu tingkatan di mana pekerja didorong untuk menjadi inovatif dan mengambil risiko.

- a. Melakukan inovasi dan gagasan baru.
- b. Diberi kebebasan dalam bertindak.

2. *Attention to Detail* (perhatian pada hal detail)

Di mana pekerja diharapkan menunjukkan ketepatan, analisis dan perhatian pada hal detail.

- a. Mensosialisasikan visi dan misi organisasi.
- b. Menyampaikan tujuan perusahaan dengan jelas.
- c. Menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan prosedur.

3. *Outcome Orientation* (Orientasi pada Manfaat)

Di mana manajemen fokus pada hasil atau manfaat dari pada sekedar pada teknik dan proses yang dipergunakan untuk mendapatkan manfaat tersebut.

- a. Arahan yang jelas mengenai pekerjaan.
- b. Fasilitas dalam menunjang penyelesaian pekerjaan.

4. *People Orientation* (Orientasi pada Orang)

Di mana keputusan manajemen mempertimbangkan pengaruh manfaatnya pada orang dalam organisasi.

- a. Insentif bila pekerjaan mencapai target.

5. *Team Orientation* (Orientasi pada Tim)

Di mana aktivitas kerja diorganisasi berdasarkan tim dari pada individual.

- a. Terjalin komunikasi dengan rekan kerja.

6. *Aggressiveness* (Agresivitas)

Di mana orang cenderung lebih agresif dan kompetitif dari pada *easygoing*.

- a Menyelesaikan pekerjaan secara agresif dan kompetitif.

7. *Stability* (Stabilitas)

Di mana aktivitas organisasi menekankan pada menjaga *status quo* sebagai lawan dari perkembangan.

- a Menjaga status quo sebagai lawan dari perkembangan.

2.1.4 Kompetensi Sumber daya Manusia

Kompetensi adalah karakteristik dasar atau kemampuan sumber daya manusia dari seseorang yang memungkinkan mereka mengeluarkan kinerja superior dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya dengan bekal pendidikan, pelatihan, dan pengalaman yang memadai. Tingkat kompetensi dibutuhkan agar dapat mengetahui tingkat kinerja yang diharapkan untuk kategori baik atau rata-rata. Penentuan ambang kompetensi yang dibutuhkan tentunya akan dapat dijadikan dasar bagi proses seleksi, suksesi perencanaan, evaluasi kinerja, dan pengembangan SDM.

2.1.4.1 Pengertian Kompetensi Sumber Daya Manusia

Menurut Agustian (2018) menjelaskan bahwa kompetensi sumber daya manusia adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Kompetensi juga menunjukkan karakteristik pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki untuk melakukan tugas dan tanggung jawab mereka secara efektif dan meningkatkan standar kualitas profesional dalam pekerjaan mereka.

Sedangkan menurut Menurut Wibowo (2017:271) “Kompetensi sumber

daya manusia adalah kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan dan tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut”.

Menurut Marwansyah (2017:36) “Kompetensi sumber daya manusia adalah perpaduan pengetahuan, keterampilan, sikap dan karakteristik pribadi lainnya yang diperlukan untuk mencapai keberhasilan dalam sebuah pekerjaan, yang bisa diukur dengan menggunakan standar yang telah disepakati, dan yang dapat ditingkatkan melalui pelatihan dan pengembangan”.

Menurut Emron (2017:140) menyatakan bahwa “*The definition of human resource competence is the individual's ability to carry out a job correctly and has advantages based on matters relating to knowledge, skills and attitudes*”. Selain itu pendapat ahli lain menurut Michael Arsmtrong (2018:46) menyatakan bahwa “*Competence is what people bring to a job in the form of different types and levels of behavior. competence determines the process aspects of job performance*”.

Definisi-definisi menurut para ahli maka dapat disimpulkan bahwa kompetensi sumber daya manusia adalah kemampuan sumber daya manusia untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya dengan bekal pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang cukup memadai untuk mencapai tujuan organisasi.

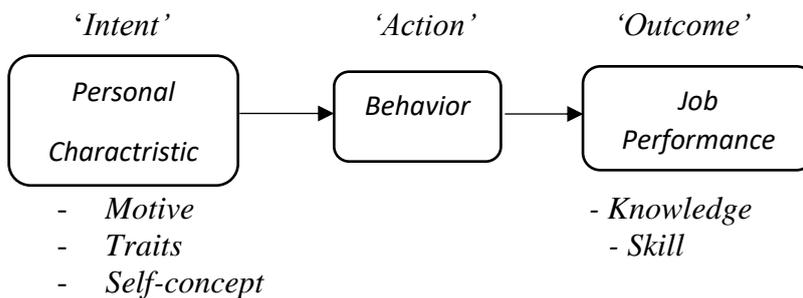
2.1.4.2 Kategori Kompetensi Sumber Daya Manusia

Menurut Zwell yang dialih bahasakan oleh Wibowo (2018:276) memberikan lima kategori kompetensi Sumber Daya Manusia yang terdiri dari :

1. *Task achievement*, merupakan kategori kompetensi yang berhubungan dengan kinerja baik. Kompetensi yang berkaitan dengan *task achievement* ditunjukkan oleh orientasi pada hasil, mengelola kinerja, memengaruhi, inisiatif, efisiensi produksi, fleksibilitas, inovasi, peduli pada kualitas, perbaikan berkelanjutan, dan keahlian teknis.
2. *Relationship* merupakan kategori kompetensi yang berhubungan dengan komunikasi dan bekerja baik dengan orang lain dan memuaskan kebutuhannya. Kompetensi yang berhubungan dengan *relationship* meliputi kerja sama, orientasi pada pelayanan, kepedulian antarpribadi, kecerdasan organisasional, membangun hubungan, penyelesaian konflik, perhatian pada komunikasi dan sensitivitas lintas budaya.
3. *Personal attribute* merupakan kompetensi intrinsik individu dan menghubungkan bagaimana orang berfikir, merasa, belajar, dan berkembang. *Personal attribute* merupakan kompetensi yang meliputi integritas dan kejujuran, pengembangan diri, ketegasan, kualitas keputusan, manajemen stres, berpikir analisis, dan berpikir konseptual.
4. *Managerial* merupakan kompetensi yang secara spesifik berkaitan dengan pengelolaan, pengawasan dan mengembangkan orang. Kompetensi manajerial berupa memotivasi, memberdayakan, dan mengembangkan orang lain.
5. *Leadership* merupakan kompetensi yang berhubungan dengan memimpin organisasi dan orang untuk mencapai maksud, visi, dan tujuan organisasi. Kompetensi berkenaan dengan *leadership* meliputi kepemimpinan visioner, berpikir strategis, orientasi kewirausahaan, manajemen perubahan, membangun komitmen, organisasional, membangun fokus dan maksud, dasar-dasar, dan nilai-nilai.

2.1.4.3 Hubungan Kompetensi Sumber Daya Manusia dengan Kinerja

Menurut *Spencer, Lyle dan Signe M Spencer* yang dialih bahasakan oleh Marwansyah (2017:36-38) kompetensi dapat dihubungkan dengan kinerja dalam sebuah model aliran sebab (*casual flow model*), sebagaimana ditunjukkan dalam Gambar 2.1 sebagai berikut :



Gambar 2.1 Competency Causal Flow Model

Sumber : *Spencer, Lyle dan Signe M Spencer* dalam Marwansyah (2017:36)

Berdasarkan gambar di atas, kompetensi meliputi aspek intent (niat), action (tindakan), dan outcome (hasil). Model ini menunjukkan bahwa kompetensi motif, karakteristik, konsep diri dan pengetahuan, akan menimbulkan perilaku, yang pada gilirannya menghasilkan kinerja.

2.1.4.5 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kompetensi Sumber Daya Manusia

Menurut Sedarmayanti (2017:237) mengungkapkan bahwa terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kecakapan kompetensi seseorang, yaitu sebagai berikut:

a. **Kayakinan dan nilai-nilai**

Keyakinan orang tentang dirinya maupun terhadap orang lain akan sangat mempengaruhi perilaku. Apabila orang percaya bahwa mereka tidak kreatif

dan inovatif, mereka tidak akan berusaha berpikir tentang cara baru atau berbeda dalam melakukan sesuatu.

b. Keterampilan

Keterampilan memainkan peran di kebanyakan kompetensi, berbicara di depan umum merupakan keterampilan yang dapat dipelajari, dipraktikkan, dan diperbaiki.

c. Pengalaman

Keahlian dari banyak kompetensi memerlukan pengalaman mengorganisasi orang, komunikasi di hadapan kelompok, menyelesaikan masalah, dan sebagainya.

d. Karakteristik Kepribadian

Dalam kepribadian termaksud banyak faktor yang di antaranya sulit berubah. Akan tetapi, kepribadian bukannya sesuatu yang tidak dapat berubah. Kenyataannya, kepribadian seseorang dapat berubah sepanjang waktu. Orang merespon dan berinteraksi dengan kekuatan dan lingkungan sekitarnya.

e. Motivasi

Motivasi merupakan faktor dalam kompetensi yang dapat berubah. Dengan memberikan dorongan, apresiasi terhadap pekerjaan bawahan, memberikan pengakuan dan perhatian individual dari atasan dapat mempunyai pengaruh positif terhadap motivasi seseorang bawahan.

f. Isu Emosional

Hambatan emosional dapat membatasi penguasaan kompetensi. Takut membuat kesalahan, menjadi malu, merasa tidak disukai atau tidak menjadi bagian, semuanya cenderung membatasi motivasi dan inisiatif.

g. Kemampuan Intelektual

Kompetensi tergantung pada pemikiran kognitif seperti pemikiran konseptual dan pemikiran analitis. Tidak mungkin memperbaiki melalui setiap intervensi yang diwujudkan suatu organisasi. Sudah tentu faktor seperti pengalaman dapat meningkatkan kecakapan dalam kompetensi ini

h. Budaya Organisasi

Budaya organisasi mempengaruhi kompetensi sumber daya manusia dalam kegiatan sebagai berikut :

- 1) Praktik rekrutmen dan seleksi karyawan mempertimbangkan siapa di antara pekerja yang dimasukkan dalam organisasi dan tingkat keahliannya tentang kompetensi.
- 2) Sistem penghargaan mengkomunikasikan pada pekerja bagaimana organisasi menghargai kompetensi.
- 3) Praktik pengambilan keputusan mempengaruhi kompetensi dalam memberdayakan orang lain, initiative, dan memotivasi orang lain.
- 4) Filosofi organisasi-misi, visi dan nilai-nilai berhubungan dengan semua kompetensi.
- 5) Kebiasaan dan prosedur memberi informasi kepada pekerja tentang berapa banyak kompetensi yang diharapkan
- 6) Komitmen pada pelatihan dan pengembangan mengkomunikasikan pada pekerja tentang pentingnya kompetensi tentang pembangunan berkelanjutan.
- 7) Proses organisasional yang mengembangkan pemimpin secara langsung mempengaruhi kompetensi kepemimpinan.

Dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kompetensi sumber daya manusia terdapat delapan faktor yaitu keyakinan dan nilai-nilai. Keterampilan, pengalaman, karakteristik kepribadian, motivasi, isu emosional, kemampuan intelektual, budaya organisasi.

2.1.4.6 Dimensi dan Indikator Kompetensi Sumber Daya Manusia

Indikator kompetensi menurut Edision Emron (2017:143) untuk memenuhi unsur kompetensi, seseorang pegawai harus memenuhi unsur-unsur di bawah ini:

1. Pengetahuan (*knowledge*), memiliki pengetahuan yang didapatkan dari belajar secara formal atau dari pelatihan-pelatihan atau kursus-kursus yang terkait dengan bidang pekerjaan yang ditanganinya. Indikator yang berkaitan dalam dimensi ini adalah :
 - a. Memiliki kemauan untuk meningkatkan pengetahuan
 - b. Memiliki pengetahuan yang mendukung pekerjaan.
2. Keahlian (*skill*), memiliki keahlian terhadap bidang pekerjaan yang ditanganinya dan mampu menanganinya secara detail. Meski demikian, selain ahli, ia harus memiliki kemampuan (*ability*) memecahkan masalah dan menyelesaikan sesuatu dengan cepat dan efisien. Indikator yang berkaitan dalam dimensi ini adalah :
 - a. Memiliki keahlian teknis sesuai dengan bidang pekerjaan yang ditangani.
 - b. Memiliki kemampuan dalam mengidentifikasi masalah .
 - c. Memiliki kemampuan mencari solusi atas permasalahan yang dihadapi.
3. Sikap (*attitude*), me njunjung tinggi etika organisasi, dan memiliki sikap positif (ramah dan sopan) dalam bertindak. Sikap ini tidak bisa dipisahkan dari tugas

seseorang dalam melaksanakan pekerjaan dengan benar, dan sikap ini merupakan elemen penting bagi usaha jasa atau pelayanan, bahkan memiliki pengaruh terhadap citra perusahaan atau organisasi. Indikator yang berkaitan dalam dimensi ini adalah :

- a. Memiliki inisiatif dalam membantu rekan kerja.
- b. Memiliki keramahan dalam melaksanakan pekerjaan .
- c. Memiliki kesopanan dalam melaksanakan pekerjaan .
- d. Perhatian terhadap keluhan-keluhan pelanggan .
- e. Serius menanggapi setiap keluhan-keluhan pelanggan.

Dapat disimpulkan bahwa dimensi dan indikator kompetensi sumber daya manusia itu memiliki 3 dimensi yaitu memiliki pengetahuan yang mendukung pekerjaan, memiliki keahlian teknis sesuai dengan bidang pekerjaan yang ditangani, memiliki sikap keramahan dalam melaksanakan pekerjaan.

2.1.5 Kinerja Karyawan

Kinerja adalah sesuatu yang penting bagi instansi, khususnya kinerja pegawai yang bisa membawa pada pencapaian tujuan yang diharapkan oleh organisasi atau instansi. Kinerja merupakan hasil kerja pegawai dalam menjalankan dan melaksanakan pekerjaan yang berasal dari instansi. Kinerja sangatlah penting peranannya dalam kelangsungan hidup instansi.

2.1.5.1 Pengertian Kinerja

Menurut Mangkunegara dalam (Sopiah dkk, 2018) mendefinisikan bahwa “kinerja sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang

pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Kualitas yang dimaksud di sini adalah dilihat dari kehalusan, kebersihan dan ketelitian dalam pekerjaan, sedangkan kuantitas dilihat dari jumlah atau banyaknya pekerjaan yang harus diselesaikan karyawan.

Menurut Mathis dan Jackson dalam Donni Juni Priansa (2018:269) menyatakan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh pegawai dalam mengemban pekerjaannya.

Menurut Sinambela, dkk dalam Priansa (2017:48) menyatakan bahwa kinerja adalah kemampuan pegawai dalam melakukan keahlian tertentu. kinerja pegawai sangatlah perlu sebab dengan kinerja ini akan diketahui seberapa jauh kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Untuk itu, diperlukan penentuan kriteria yang jelas dan terukur, serta ditetapkan secara bersama-sama yang dijadikan sebagai acuan.”

Menurut Stoner, Freeman dan Gillberts Jr (2016:4) mengemukakan *“performance is measure of how efficient and effective a manager is how well he or she determines and achieve appropriate objectives.”*

Berdasarkan beberapa pengertian diatas kinerja karyawan adalah pencapaian atau prestasi seseorang berkenaan dengan tugas yang diberikan kepadanya. Dapat juga diartikan bahwa kinerja adalah hasil yang dicapai oleh seorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing untuk mencapai tujuan dan keberhasilan perusahaan dengan tidak melanggar hukum sesuai dengan etika yang berlaku.

2.1.5.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Banyak faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja dari seorang pegawai. Anwar Prabu Mangkunegara (2017:70) Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu:

1. Kemampuan dan Keahlian

Merupakan kemampuan atau *skill* yang dimiliki seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan.

2. Pengetahuan

Seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik akan memberikan hasil pekerjaan yang baik, demikian pula sebaliknya.

3. Rancangan Kerja

Merupakan rancangan pekerjaan yang akan memudahkan karyawan dalam mencapai tujuannya.

4. Kepribadian

Kepribadian seseorang atau karakter yang dimiliki seseorang. Setiap orang memiliki kepribadian atau karakter yang berbeda satu sama lainnya.

5. Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan.

6. Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan perilaku seseorang dalam mengatur, mengelola dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan sesuatu tugas yang diberikan.

7. Gaya Kepemimpinan

Merupakan gaya atau sikap seorang pemimpin dalam menghadapi atau memerintahkan bawahannya.

8. Budaya Organisasi

Merupakan kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma yang berlaku dan dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan.

9. Kepuasan Kerja

Merupakan perasaan senang atau gembira, atau perasaan suka seseorang sebelum dan setelah melakukan pekerjaan.

10. Lingkungan Kerja

Merupakan suasana atau kondisi di sekitar lokasi tempat bekerja.

11. Loyalitas

Merupakan kesetiaan karyawan untuk bekerja dan membela perusahaan di mana tempatnya bekerja.

12. Komitmen

Merupakan kepatuhan karyawan untuk menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan dalam bekerja.

13. Disiplin Kerja

Merupakan usaha karyawan untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara sungguh-sungguh.

Berdasarkan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja diatas bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu: kemampuan/keahlian, pengetahuan, rancangan kerja, kepribadian, motivasi kerja, kepemimpinan, gaya kepemimpinan,

budaya organisasi, kepuasan kerja, lingkungan kerja, loyalitas, komitmen, dan disiplin kerja.

2.1.5.3 Dimensi dan Indikator Kinerja Karyawan

Indikator adalah ukuran yang dapat menunjukkan sejauh mana seorang pegawai dapat bekerja dengan optimal. Dimensi dan indikator yang digunakan penulis berdasarkan teori dari Anwar Prabu Mangkunegara (2017:70) yaitu :

1. Kualitas Kerja

Kualitas adalah suatu yang terkait dengan proses pekerjaan sampai hasil kerja yang bisa di ukur dari tingkat efisiensi dan efektifitas seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan yang didukung oleh sumber daya lainnya. Adapun indikator dari kualitas yaitu: kerapihan, ketelitian dan kehandalan.

2. Kuantitas kerja

Kuantitas yaitu satuan jumlah atau batas maksimal yang harus dicapai oleh pekerja dengan waktu yang telah ditentukan oleh pimpinan perusahaan. Adapun indikator dari kuantitas yaitu : ketepatan waktu, hasil kerja dan kepuasan kerja.

3. Kerjasama

Kerjasama merupakan sikap dan perilaku setiap karyawan yang menjalin hubungan kerjasama dengan pimpinan atau rekan kerja untuk menyelesaikan pekerjaan secara bersama-sama. Adapun indikator dari kerjasama yaitu : jalinan kerjasama dan kekompakan.

4. Tanggung Jawab

Tanggung jawab merupakan hal yang terkait dengan hasil pekerjaan yang telah

diselesaikan yang harus dipertanggung jawabkan para karyawan apabila masih ada pekerjaan yang belum sesuai dengan harapan pimpinan. Adapun indikator dari tanggung jawab yaitu: rasa tanggung jawab dalam mengambil keputusan dan memanfaatkan sarana dan prasarana.

5. Inisiatif

Inisiatif adalah segala bentuk gerakan dari dalam diri anggota untuk melakukan pekerjaan serta mengatasi masalah Adapun indikator dari inisiatif yaitu kemandirian.

Perilaku seseorang karyawan dalam pencapaian hasil kerja secara kualitas maupun kuantitas yang sesuai dengan tugas yang diberikan dan waktu yang telah ditetapkan oleh pimpinan perusahaan dimana hasil tersebut diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan dan kesepakatan perusahaan memperhatikan kinerja karyawannya, karena baik atau buruknya suatu kinerja akan sangat berpengaruh.

Dapat disimpulkan pada uraian diatas variabel kinerja pegawai mempunyai lima dimensi yang dapat menunjukkan seorang pegawai dapat bekerja dengan optimal yaitu kualitas kerja, kuantitas kerja, kerjasama, tanggung jawab dan inisiatif.

2.1.6 Penelitian Terdahulu

Penelitian ini menggunakan beberapa referensi penelitian terdahulu sebagai studi empiris. Penelitian-penelitian terdahulu berfungsi sebagai pendukung untuk melakukan penelitian atau sebagai dasar bahwa variabel- variabel yang diteliti saat ini oleh penulis memang didukung oleh penelitian sebelumnya. Terdapat beberapa

penelitian yang dilakukan yang berhubungan dengan Budaya Organisasi, Kompetensi Sumber Daya Manusia dan kinerja karyawan. Penelitian terdahulu ini digunakan sebagai perbandingan dan gambaran yang dapat mendukung kegiatan penelitian. Penelitian terdahulu juga digunakan untuk hipotesis atau jawaban sementara dalam penelitian ini, selain itu peneliti terdahulu dapat dipakai sebagai sumber perbandingan dengan penelitian yang sedang penulis lakukan. Berikut beberapa penelitian terdahulu yang didapat dari jurnal sebagai perbandingan agar diketahui persamaan dan perbedaan dari penelitian.

Berikut Tabel 2.1 perbandingan penelitian terdahulu yang mendukung penelitian:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Penulisan dan judul penelitian	Hasil penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia, Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Indra Bagus Pranata Jurnal Education Vol. 2, No 1, Februari 2018	Hasil penelitian secara simultan, pengembangan sumber daya manusia, budaya organisasi dan motivasi kerja berpengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, Secara parsial pengembangan SDM, budaya organisasi dan motivasi kerja berpengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, budaya organisasi memiliki pengaruh yang dominan terhadap kinerja karyawan dibandingkan dengan variabel lainnya	1. Budaya organisasi (Variabel Bebas) 2. Kinerja karyawan (Variabel Terikat)	1. Pengembangan Sumber daya manusia 2. Motivasi kerja 3. Objek penelitian
2	Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Kompetensi terhadap Kinerja	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan, budaya organisasi, kompetensi, Kepemimpinan .	1. Budaya organisasi (Variabel Bebas)	1. Kepemimpinan 2. Objek penelitian

Lanjutan Tabel 2.1

No	Penulisan dan judul penelitian	Hasil penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Karyawan PT. Bank Syariah Mandiri Cabang Bitung	Karyawan PT. Bank Syariah Mandiri Cabang Bitung	Karyawan PT. Bank Syariah Mandiri Cabang Bitung	
3	Pengaruh Pelatihan Kerja, Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Budaya Organisasi dalam meningkatkan Kinerja Karyawan pada PT. Wijaya Karya (Persero) TBK Sifabela Mellinia Agustin, Dr. Dra. Siti Safaria, M.Pd. journal.perbanas.id. Vol. 1 No. 1 2021	Hasil pada penelitian ini menunjukkan bahwa Pelatihan Kerja memiliki pengaruh signifikan dalam meningkatkan Kinerja Karyawan PT Wijaya Karya (Persero) Tbk, Pengembangan Sumber Daya Manusia tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT Wijaya Karya (Persero) Tbk, Budaya Organisasi memiliki pengaruh signifikan dalam meningkatkan Kinerja Karyawan PT Wijaya Karya (Persero) Tbk.	1. Budaya organisasi (Variabel bebas) 2. Kinerja karyawan (Variabel terikat)	1. Pelatihan kerja 2. Pengembangan sumber daya manusia 3. Objek Penelitian
4	Pengaruh Karakteristik Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Daerah Sijunjung Vino Nandio Mahendra, Agussalim M, Nova Begawati Ejurnal unespadang Vol. 3 No. 1, Maret 2021	Hasil dari penelitian menunjukan: 1. Indikator manakah yang dominan Kinerja Karyawan memiliki Nilai TCR pada indikator Kuantitas kerja dan variabel Karakteristik Budaya Organisasi memiliki Nilai TCR tertinggi didapatkan pada indikator Orentasi Team 2. Variabel Karakteristik Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Pada Kantor Pos (Persero).	1. Budaya organisasi (Variabel Bebas) 2. Kinerja karyawan (Variabel Terikat)	
5	Pengaruh Kompetensi dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Tuti Anggraeni	Hasilnya menunjukan bahwa Motivasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap	1. Kompetensi (Variabel Bebas) 2. Kinerja Pegawai (Variabel Terikat)	1. Motivasi 2. Objek Penelitian

Lanjutan Tabel 2.1

No	Penulisan dan judul penelitian	Hasil penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Jurnal Ekbis. Vol. XX, No. 1 Edisi Maret 2019	kinerja pegawai yang artinya bahwa kompetensi pegawai menentukan optimasi pencapaian kinerja pegawai .Kompetensi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai yang artinya bahwa kompetensi pegawai menentukan optimasi pencapaian kinerja pegawai di CV. Rifa Corporation.		
6	Pengaruh Kompetensi, Kedisiplinan, Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai PT. Taspen Makassar Dwi Rizky Puspa, Rastina Kalla, Roslina Alam. Journal Of Management Vol. 3 No.1, 2020	.Hasil penelitian membuktikan bahwa variabel Kompetensi, Kedisiplinani, Dan Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada PT.Taspen (Persero) Di Kota Makassar, Dari ketiga variabel bebas, ternyata variabel budaya organisasi mempunyai pengaruh dominan dalam meningkatkan kinerja karyawan pada PT.Taspen (Persero) Di Kota Makassar.	1. Kompetensi (Variabel Bebas) 2. Budaya Organisasi (Variabel Bebas) 3. Kinerja Pegawai (Variabel Terikat)	1. Kedisiplinan 2. Objek Penelitian
7	Pengaruh Kompetensi Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimediasikan Oleh Stress Kerja Pada PT. Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Cabang Jayapura Putri Inggrid Maria Risamasu, Idayanti Nursyamsi, Wahda Rasjid Vol. 1 No. 3, 2018	Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dan stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.	1.Kompetensi (Variabel Bebas) 2.Kinerja Karyawan (Variabel Terikat)	1. Beban Kerja 2.Objek Penelitian

Lanjutan Tabel 2.1

No	Penulisan dan judul penelitian	Hasil penelitian	Persamaan	Perbedaan
8	<p>Pengaruh Karakteristik Individu, Motivasi dan Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan (Studi Empiris Pada PT. Pos Indonesia (Persero) Jemur Andayani)</p> <p>Wida Saputri Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen Vol. 10 NO. 2021</p>	<p>Berdasarkan analisa data yang dilakukan, diperoleh kesimpulan bahwa variabel pertama yaitu karakteristik individu tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Jemur Andayani. Serta variabel kedua yaitu motivasi juga tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Jemur Andayani. Sedangkan variabel ketiga yaitu kompetensi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Jemur Andayani</p>	<p>1. Kompetensi (Variabel Bebas) 2, Kinerja Karyawan (Variabel Terikat)</p>	<p>1. Karakteristik Individu 2. Motivasi 3. Objek penelitian</p>
9	<p>Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia dan Jenjang Karir terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Pengadaan (Persero) Kanwil. V Manado.</p> <p>Anggriani S. Sihombing, Victor P.K.Lengkong, Rita N. Taroreh Jurnal EMBA Vol. 10 No. 1 Januari 2022</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan Kompetensi (X1) berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dengan nilai sebesar 2,081 dan nilai t tabel sebesar 1,689 artinya t hitung lebih besar dari t tabel (2,081 > 1,689) dan nilai signifikansi 0,045. Kemudian jenjang karir (X2) tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan nilai (X2) sebesar 0,733 dan t tabel sebesar 1,689.</p>	<p>1. Kompetensi Sumber Daya Manusia (Variabel Bebas) 2. Kinerja Karyawan</p>	<p>1. Jenjang Karir 2. Objek Penelitian</p>
10	<p>Pengaruh Employee Engagement, Budaya Organisasi, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan divisi line maintenance PT.</p>	<p>Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa keterikatan kerja secara parsial berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja sebesar 8%, sedangkan budaya</p>	<p>1. Budaya Organisasi (Variabel bebas) 2. Kinerja Karyawan (Variabel terikat)</p>	<p>1. Objek penelitian 2. Employee Engagement 3. Kepuasan kerja</p>

Lanjutan Tabel 2.1

No	Penulisan dan judul penelitian	Hasil penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Batam Aero Teknik Jakarta Aldy Renandy Jurnal Inovatif Mahasiswa Manajemen Vol. 1, No. 2, April 2021	organisasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sebesar 32,8% dan kepuasan kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sebesar 19,7%.		
11	Pengaruh Kompensasi Dan Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Prathita Titiannusantara Jurnal Manajemen, Ekonomi, Keuangan dan Akutansi. Politeknik Kutaraja Banda Aceh. Vol. 2, No.2, 2021	Hasil penelitian menunjukkan bahwa: Kompensasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan serta kompetensi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.	1. Kompetensi sumber daya manusia (Variabel bebas) 2. Kinerja karyawan (Variabel terikat)	1. Objek penelitian 2. kompensasi
12	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Pos (Persero) Painan Pesisir Selatan Mutia Wulandari, Agussalim M, Delvianti Jurnal Matua, Vol.3, No.2, Juni 2021	Hasil dari penelitian ini adalah secara parsial variabel budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai kantor pos (persero).	1. Budaya Organisasi (Variabel Bebas) 2. Kinerja Pegawai (Variabel Terikat)	1. Objek Penelitian
13	<i>Human Resources Competency In Improving Performance</i> Riska Dwi Yolanda, Syamsul Hidayat, Hamidah. Bina Bangsa Journal of Business and Management (BBIJBM), Vol. 1 No. 1, April 2021	<i>Based on the results of the calculations using software smartPLS version 3.3.2 for Windows has a significant influence on the employee's performance with the value of 2.545 significance of 0.011, the value of significance is less than 0.05.</i>	1. Competency 2. employee performance	1. Knowledge 2. Skills 3. Attitude 4. Object of Research
14	Pengaruh Budaya Organisasi dan Pelatihan Kerja Dengan Sistem Pendidikan terhadap	Hasilnya menunjukkan bahwa organisasi budaya, pelatihan kerja, dan sistem pendidikan	1. Budaya Organisasi (Variabel Bebas)	1. Pelatihan Kerja dengan Sistem Pendidikan

Lanjutan Tabel 2.1

No	Penulisan dan judul penelitian	Hasil penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<p>Produktivitas Kinerja Karyawan Pada PT. PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Sumatera Utara</p> <p>Muhammad Agung Anggoro, Sondang Merci Yulisandy Halawa, Dosmasri Sibuea, Cindy Christin Br Tarigan, David Evelyn Suranta Sinulingga Jurnal Ilmiah Methonomi Vol. 6 NO. 2 2020</p>	secara simultan dan parsial memiliki berpengaruh signifikan terhadap peningkatan produktivitas kinerja pegawai dengan a koefisien determinasi sebesar 0,307 yang menunjukkan bahwa budaya organisasi.		<p>2. Produktivitas Kinerja Karyawan</p> <p>3. Objek Penelitian</p>
15	<p>Pengaruh Budaya Organisasi Dan Disiplin Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Mega Perintis TBK</p> <p>Lili Sularmi, Nurul Hikmah Apriyanti. Jurnal Ilmiah, Manajemen Sumber Daya Manusia, Vol.3, No.1, September 2019</p>	Hasil penelitian ini adalah budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan sebesar 41,4%. Uji hipotesis secara parsial diperoleh $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau $(6,623 > 1,999)$, sehingga H_0 ditolak H_2 diterima artinya terdapat pengaruh positif dan signifikan antara disiplin kerja.	<p>1. Budaya Organisasi (Variabel Bebas)</p> <p>2. Kinerja Karyawan (Variabel Terikat)</p>	<p>1. Disiplin</p> <p>2. Objek Penelitian</p>
16	<p><i>The purpose of this study was to determine the effect of Competency, Education, and Work Experience variables partially and simultaneously on employee performance</i></p> <p>Andriveni 2019</p>	<i>The results of this study are multiple linear regression analysis. Based on the results there is a significant effect of competence on employee performance 5 (alpha value). There is a significant effect of training on the performance of employees of PT. BPR, declared accepted. This is evidenced by a significant value of 0,000</i>	<p>1. Competency (Variabel Bebas)</p> <p>2. Employee Performance (Variabel Terikat)</p>	<p>1. Education</p> <p>2. Work Experience</p> <p>3. Objek Penelitian</p>
17	<p><i>Effect of Competence, Organizational Culture, and Motivation</i></p>	<i>he results and discussion on the influence of competence,</i>	<p>1. Competence (Variabel Bebas)</p> <p>2. Organizational Culture</p>	<p>1. Motivation</p> <p>2. Objek Penelitian</p>

Lanjutan Tabel 2.1

No	Penulisan dan judul penelitian	Hasil penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<p><i>towards Employee Performance at PT Kukuh Tangguh Sandang Mills</i></p> <p>Yayan Sudaryana. Jurnal Ekonomi dan Bisnis Jagaditha, Vol. 8 No. 1, 2021</p>	<p><i>organizational culture, and motivation on employee performance, it can be concluded that the three determinants simultaneously and partially have a significant positive effect on employee performance.</i></p>	<p>(Variabel Bebas) 3. Employee Performance (Variabel Terikat)</p>	
18	<p><i>Influence Of Organizational Culture And Competence On Job Satisfaction And Organizational Citizenship Behavior And Employee Performance PT PLN (Persero) Parent Unit of Kalimantan Mahakam Plant Control Management Unit</i></p> <p>Untung Budi Widodo, Tetra Hidayati, Ledy Setiawati. International Journal of Business and Management Invention (IJBMI). Vol. 10 May 2021</p>	<p><i>he results showed that organizational culture has a positive and insignificant effect on employee job satisfaction, competence has a positive and significant effect on employee job satisfaction, Organizational culture has a positive and insignificant effect on employee organizational citizenship behavior, Competency positively and significantly affects employee organizational citizenship behavior, Organizational culture has a positive and insignificant effect on employee performance, the performance of employees of PT PLN (Persero) Kalimantan Main Unit, Mahakam Power Plant Control Management Unit.</i></p>	<p>1. Organizational Culture (Variabel Bebas) 2. Competence (Variabel Bebas) 3. Employee Performance (Variabel Terikat)</p>	<p>1. Job Satisfaction 2. Organizational Citizenship Behavior 3. Objek Penelitian</p>
19	<p><i>The Effect Of Competence Of Human Resources And The Use Of Information Technology On The Quality Of Financial Report With Internal Control System And Organizational</i></p>	<p><i>The results of the research indicate that the competence of human resources and the use of information technology affect the quality of financial report . It also indicate that internal control system and</i></p>	<p>1. Competence Of Human Resources (Variabel Bebas)</p>	<p>1. The Use Of Information Technology On 2. Quality Of Financial Report with Internal Control System 3. Organizational Commitment</p>

Lanjutan Tabel 2.1

No	Penulisan dan judul penelitian	Hasil penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<i>Commitmen As Moderation Variable</i> Stefani Marina Palimbong, Yohanis Rura and Tawakkal. Journal Homepage www.journalijar.com Oktober 2018	<i>organizational commitment can moderate the effect of competence of human resources and the use of information technology on the quality of financial report</i>		As Moderation Variable 4. Objek Penelitian
20	<i>Influence of Organizational Culture, Leadership Style and Work Motivation on Human Resource Development and Employee Performance at the Office of the Ministry of Religious Affairs of South Sulawesi Province</i> Musmulyadi, Abdul Rahman Mus, Bahar Siring, Baharuddin Semmaila. International Journal of Research and Review. Vol.8; Issue: 4; April 2021 www.ijrrjournal.com	<i>he results showed: (1) Organizational Culture has no effect on employee performance. (2) Leadership Style positively and (3) Work Motivation positively and (4) Work Motivation positively (5) Leadership style positively Development (6) Leadership Style positively and significantly affects Human Resource Development. (7) Leadership Style has a positive (8) Organizational Culture Development (9) Organizational (10) Organizational</i>	1. Organizational Culture (Variabel Bebas) 2. Employee Performance (Variabel terikat)	1. Leadership Style 2. Work Motivation 3. Human Resource Development

Sumber: Hasil Olah Data Beberapa Jurnal Penelitian Terdahulu

2.2 Kerangka Pemikiran

Organisasi atau perusahaan manusia merupakan sumber daya yang sangat penting, karena manusia adalah faktor penggerak utama dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan instansi. Tanpa adanya dukungan sumber daya manusia yang dapat bekerja dengan baik, maka perusahaan akan sulit mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Kinerja karyawan dalam menjalankan fungsinya tidak berdiri sendiri, tetapi berhubungan secara langsung dengan budaya organisasi dan kompetensi sumber daya manusia.

Berdasarkan uraian dari kerangka pemikiran diatas, landasan konseptual model hubungan antara budaya organisasi dan kompetensi sumber daya manusia dengan kinerja karyawan dapat dijelaskan sebagai berikut :

2.2.1 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Budaya merupakan unsur yang penting di dalam suatu organisasi. Budaya organisasi mencakup keyakinan terhadap norma-norma atau perilaku yang dianut oleh anggota organisasi tersebut. Budaya ini apabila dijadikan dengan baik dan berpengaruh positif kepada perusahaan akan menciptakan suatu lingkungan yang baik. Apabila budaya tersebut baik maka akan berpengaruh pada pegawai untuk melaksanakan tugasnya dengan baik. Sebaliknya, apabila budaya tersebut berpengaruh negatif terhadap anggota dan perusahaan maka kinerja pegawai pun akan kurang baik.

Menurut Mutia Wulandari, Agussalim M dan Delvianti (2021) dalam jurnal yang berjudul Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Pos (Persero) Painan Pesisir Selatan. Dengan hasil bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai kantor pos (persero).

Menurut Lili Sularmi, Nurul Hikmah Apriyanti (2019) dalam jurnal yang berjudul Pengaruh Budaya Organisasi dan Disiplin terhadap Kinerja Karyawan. Dengan hasil bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada PT. Mega Perintis TBK .

Pendapat lain menurut Muhammad Agung Anggora dkk (2020) dalam jurnal yang berjudul Pengaruh Budaya Organisasi dan Pelatihan Kerja Dengan Sistem Pendidikan terhadap Produktivitas Kinerja Karyawan. Dengan hasil bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Pada PT. PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Sumatera Utara.

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu di atas, maka dapat dikatakan bahwa budaya organisasi merupakan faktor yang sangat penting bagi perusahaan, karena hal tersebut dapat mempengaruhi Kinerja Karyawan.

2.2.2 Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan

Penentuan kebutuhan kompetensi sumber daya manusia diperlukan oleh seluruh organisasi atau perusahaan dalam rangka mengetahui nilai, kategori atau tingkatan kinerja. Kompetensi menjadi suatu hal vital bagi sumber daya manusia dalam memperoleh kinerja yang baik, dimana pengelolaan organisasi yang baik secara fundamental dapat memberikan hasil berupa perilaku manajemen efektif.

Penelitian terdahulu menurut Anggriani S. Sihombing, Victor P. K. Lengkong, Rita N. Taroreh (2022) dengan judul Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia dan jenjang Karir Terhadap Kinerja karyawan pada PT. pengadaan (Persero) Kanwil. V Monado. menyatakan bahwa Kompetensi Sumber Daya Manusia memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Riska Dwi Yolanda, Syamsul Hidayat, Hamidah (2021) *Based on the results of the calculations using software smartPLS version 3.3.2 for Windows has a significant influence on the employee's performance with the value of 2.545 significance of 0.011, the value of significance is less than 0.05.*

Pendapat lain menurut Tuti Anggraeni (2019) dalam jurnal yang berjudul Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan menyatakan bahwa Kompetensi Sumber Daya Manusia berpengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

2.2.3 Pengaruh Budaya Organisasi dan Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan

Adapun menurut Putri Inggrid Maria Risamasu dkk (2018) “Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial kompetensi sumber daya manusia memiliki berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, budaya organisasi berpengaruh positif dan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, Untuk pengaruh tidak langsung, budaya organisasi dan kompetensi sumber daya manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

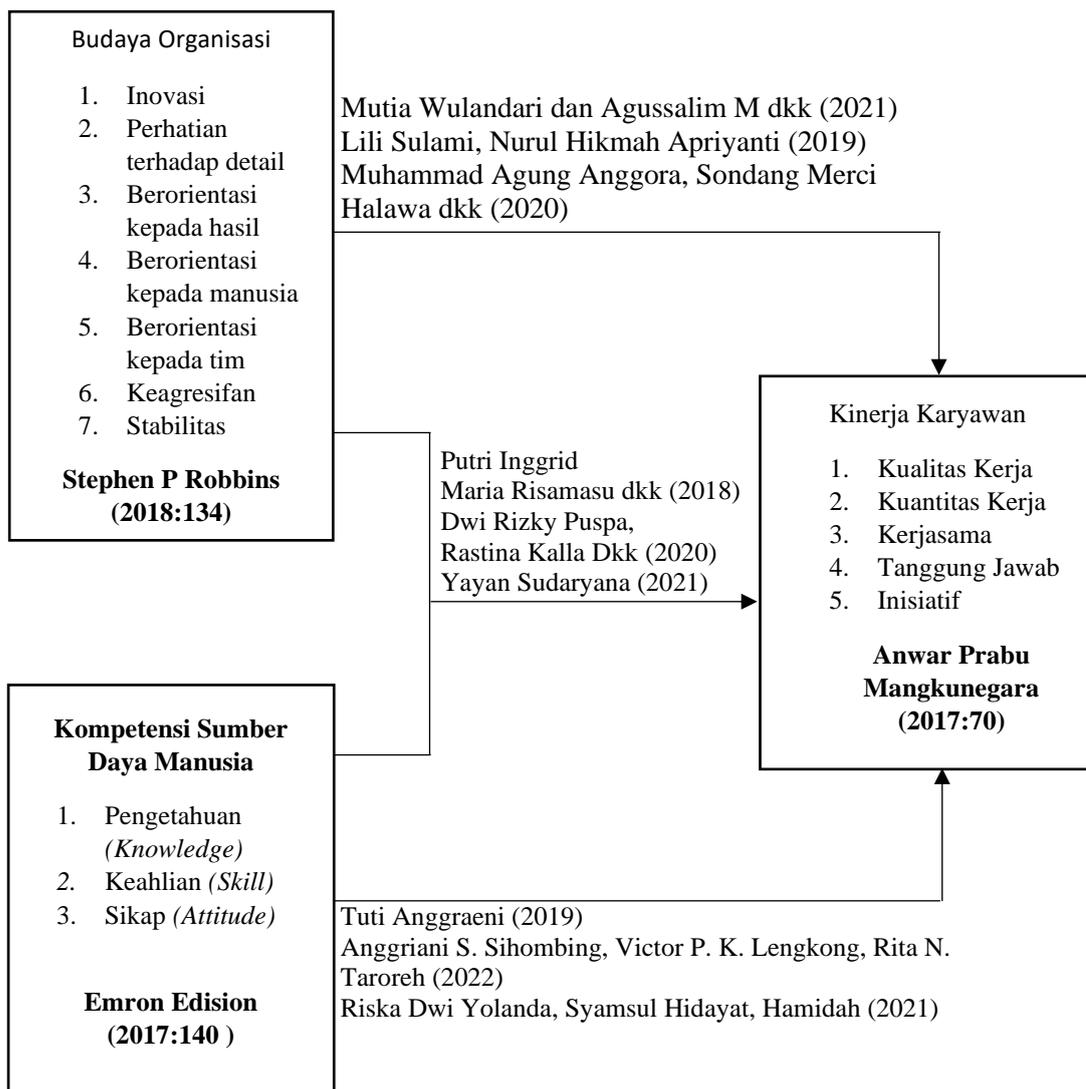
Menurut penelitian yang dilakukan oleh Dwi Rizky Puspa dkk (2020) menyatakan bahwa variabel budaya organisasi dan kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada PT. Taspen (Persero) Di Kota Makassar, dari ketiga variabel bebas ternyata variabel budaya organisasi mempunyai pengaruh dominan dalam meningkatkan kinerja karyawan pada PT. Taspen (Persero) Di Kota Makassar.

Menurut pendapat lain penelitian yang dilakukan oleh Yayan Sudaryana (2021) menunjukkan bahwa *he results and discussion on the influence of competence, organizational culture, and motivation on employee performance, it can be concluded that the three determinants simultaneously and partially have a significant positive effect on employee performance.*

Berdasarkan teori-teori dan penelitian terdahulu, dapat dijadikan sebagai landasan penulisan untuk suatu penelitian, maka dapat di gambarkan secara sistematis hubungan antara variabel yaitu budaya organisasi dan kompetensi SDM terhadap kinerja dalam gambar paradigma penelitian.

2.3 Paradigma Penelitian

Berdasarkan penelitian-penelitian diatas, maka secara sistematis hubungan antara variabel dapat digambarkan melalui paradigma penelitian seperti gambar berikut:



Gambar 2.2 Paradigma penelitian

2.4 Hipotesis

Hipotesis penelitian merupakan dugaan awal atau kesimpulan sementara hubungan variabel independen terhadap variabel sebelum dilakukan penelitian dan harus dibuktikan melalui penelitian.

Berdasarkan pada kerangka pemikiran teoritis diatas, maka hipotesis penelitian yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Hipotesis simultan

Terdapat pengaruh Budaya Organisasi dan Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan

2. Hipotesis Parsial

- a. Terdapat pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan.
- b. Terdapat pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Karyawan.